

GESTIÓN PROPIA

# Aprender a aprender

por [Erika Andersen](#)

De la edición de marzo 2016



Tamara Shopsin

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

[Read in English](#)

**L**as organizaciones de hoy en día están en constante flujo. Las industrias se están consolidando, están surgiendo nuevos modelos de negocio, se están desarrollando nuevas tecnologías y los comportamientos de los consumidores están evolucionando. Para los ejecutivos, el ritmo de cambio cada vez mayor puede ser especialmente exigente. Los obliga a comprender y responder rápidamente a los grandes cambios en la forma en que operan las empresas y cómo se debe hacer el trabajo. En palabras de Arie de Geus, teórico de los negocios, «La capacidad de aprender más rápido que sus competidores puede ser la única ventaja competitiva sostenible».

No estoy hablando de sillón relajado o incluso de aprendizaje estructurado en el aula. Estoy hablando de resistir el sesgo en contra de hacer cosas nuevas, explorar el horizonte en busca de oportunidades de crecimiento y empujarte a ti mismo para adquirir capacidades radicalmente diferentes, mientras sigues realizando tu trabajo. Eso requiere una voluntad de experimentar y convertirse en un novato una y otra vez: una noción extremadamente incómoda para la mayoría de nosotros.

Durante décadas de coaching y consultoría a miles de ejecutivos en una variedad de industrias, sin embargo, mis colegas y yo nos hemos encontrado con personas que tienen éxito en este tipo de aprendizaje. Hemos identificado cuatro atributos que tienen en espadas: aspiración, autoconciencia, curiosidad y vulnerabilidad. Ellos realmente quieren entender y dominar nuevas habilidades; se ven muy claramente; constantemente piensan y hacen buenas preguntas; y toleran sus propios errores a medida que avanzan en la curva de aprendizaje.

Por supuesto, estas cosas son más naturales para algunas personas que para otras. Pero, basándose en la investigación en psicología y gestión, así como en nuestro trabajo con los clientes, hemos identificado algunas herramientas mentales bastante simples que cualquiera puede desarrollar para impulsar los cuatro atributos, incluso aquellos que a menudo se consideran fijos (aspiración, curiosidad y vulnerabilidad).

## **Aspiración**

Es fácil ver la aspiración como allí o no: quieres aprender una nueva habilidad o no; tienes ambición y motivación o te faltan. Pero los grandes estudiantes pueden elevar su nivel de aspiración, y eso es clave, porque todos son culpables de resistir a veces un desarrollo que es crítico para el éxito.

Piense en la última vez que su empresa adoptó un nuevo enfoque: revisó un sistema de informes, reemplazó una plataforma CRM y modernizó la cadena de suministro. ¿Estabas ansioso por acompañarlo? Lo dudo. Su respuesta inicial fue probablemente para justificar no aprender. *(Tomará demasiado tiempo. La vieja manera funciona muy bien para mí. Apuesto a que es sólo un flash en la sartén.)*

Cuando nos enfrentamos a un nuevo aprendizaje, este es a menudo nuestro primer obstáculo: nos centramos en lo negativo e inconscientemente reforzamos nuestra falta de aspiración.

Cuando *hacer* queremos aprender algo, nos centramos en lo positivo —lo que ganaremos al aprenderlo— y imaginamos un futuro feliz en el que cosechemos esas recompensas. Eso nos impulsa a actuar. Los investigadores han descubierto que cambiar su enfoque de los desafíos a los beneficios es una buena manera de aumentar su aspiración a hacer cosas inicialmente poco atractivas. Por ejemplo, cuando Nicole Detling, psicóloga de la Universidad de Utah, alentó a los aerialistas y patinadores rápidos a imaginarse beneficiándose de una habilidad particular, estaban mucho más motivados para practicarla.

Hace unos años entrené a un CMO que dudaba en aprender acerca de big data. Aunque la mayoría de sus compañeros se estaban convirtiendo en conversos, se había convencido a sí mismo de que no tenía tiempo para entrar en ello y que no sería tan importante para su industria. Finalmente me di cuenta de que este era un problema de aspiración y lo animé a pensar en formas en las que ponerse al día en el marketing basado en datos podría ayudarlo personalmente. Reconoció que sería útil saber más acerca de cómo varios segmentos de su base de clientes estaban respondiendo a las campañas de publicidad en línea y marketing en las tiendas de su equipo. Luego lo invité a imaginar la situación en la que estaría un año después si estuviera recibiendo esos datos. Comenzó a mostrar algo de emoción, diciendo: «Estaríamos probando diferentes enfoques simultáneamente, tanto en la tienda como en línea; tendríamos información buena y sólida sobre cuáles estaban trabajando y para quién; y podríamos ahorrar mucho tiempo y dinero desechando los enfoques menos efectivos más rápido». Casi podía sentir que su aspiración se elevaba. En pocos meses contrató a un experto en análisis de datos, se hizo cargo de ella a diario y comenzó a repensar las campañas clave a la luz de su nueva perspectiva y habilidades.

## **Conciencia de sí mismo**

Durante la última década más o menos, la mayoría de los líderes se han familiarizado con el concepto de autoconciencia. Comprenden que necesitan solicitar retroalimentación y reconocer cómo los demás los ven. Pero cuando se trata de la necesidad de aprender, nuestras evaluaciones de nosotros mismos — lo que sabemos y no sabemos, habilidades que tenemos y no tenemos— todavía pueden ser lamentablemente inexactas. En un estudio realizado por David Dunning, un psicólogo de la Universidad de Cornell, el 94% de los profesores universitarios informó que estaban haciendo «trabajo por encima de la media». Claramente, casi la mitad estaban equivocados—muchos extremadamente así— y su autoengaño seguramente disminuía cualquier apetito por el desarrollo. Sólo el 6% de los encuestados se veía a sí mismos como tener mucho que aprender acerca de ser un maestro eficaz.

## **Centrarse en los beneficios, no en los desafíos, es una buena manera de aumentar su aspiración.**

En mi trabajo he encontrado que las personas que se evalúan a sí mismas con mayor precisión inician el proceso dentro de sus propias cabezas: aceptan que su perspectiva es a menudo sesgada o defectuosa y luego luchan por una mayor objetividad, lo que les deja mucho más abiertos a escuchar y actuar sobre las opiniones de los demás. El truco es prestar atención a cómo te hablas de ti mismo y luego cuestionas la validez de esa «auto-conversación».

Digamos que tu jefe te ha dicho que tu equipo no es lo suficientemente fuerte y que necesitas mejorar en la evaluación y el desarrollo del talento. Su reacción inicial podría ser algo así como: *¿Qué? Ella se equivoca. Mi equipo es fuerte.* La mayoría de nosotros respondemos defensivamente a ese tipo de críticas. Pero tan pronto como reconozcas lo que estás pensando, pregúntate: *¿Es eso exacto? ¿Qué datos tengo para apoyarlo?* En el proceso de reflexión usted puede descubrir que usted está equivocado y que su jefe tiene razón, o que la verdad está en algún lugar intermedio - usted cubre algunos de sus informes haciendo las cosas usted mismo, y uno de ellos es inconsistente en cumplir los plazos; sin embargo, otros dos son estrellas. Su voz interior es más útil cuando informa los hechos de una situación de esta manera equilibrada. Debe servir como «testigo justo» para que estés abierto a ver las áreas en las que podrías mejorar y cómo hacerlo.

Un CEO que conozco estaba convencido de que era un gran gerente y líder. Tenía un tremendo conocimiento de la industria y grandes instintos sobre el crecimiento de su negocio, y su junta directiva reconoció esas fortalezas. Pero solo escuchaba a personas que afirmaban su visión de sí mismo y rechazaban las aportaciones sobre las deficiencias; su equipo no se sentía comprometido ni inspirado. Cuando finalmente comenzó a cuestionar sus suposiciones (*¿Todos en mi equipo están centrados y productivos? Si no, ¿hay algo que podría estar haciendo*

*de manera diferente?*), se hizo mucho más consciente de sus necesidades de desarrollo y abierto a la retroalimentación. Se dio cuenta de que no era suficiente tener ideas estratégicas; tuvo que compartirlas con sus informes e invitar a discusiones, y luego establecer prioridades claras, respaldadas por objetivos trimestrales e individuales, comprobaciones periódicas de progreso y sesiones de solución de problemas.

## **Curiosidad**

Los niños son implacables en su deseo de aprender y dominar. Como escribe John Medina en *Reglas del Cerebro*, «Esta necesidad de explicación está tan fuertemente cosida en su experiencia que algunos científicos la describen como un impulso, así como el hambre, la sed y el sexo son impulsos». La curiosidad es lo que nos hace intentar algo hasta que podamos hacerlo, o pensar en algo hasta que lo entendamos. Los grandes estudiantes conservan este impulso de la infancia, o lo recuperan a través de otra aplicación de auto-habla. En lugar de centrarse y reforzar el desinterés inicial en un nuevo tema, aprenden a hacerse «preguntas curiosas» al respecto y a seguirlas con acciones. Carol Sansone, investigadora de psicología, ha descubierto, por ejemplo, que las personas pueden aumentar su disposición a abordar las tareas necesarias pensando en cómo podrían hacer el trabajo de manera diferente para hacerlo más interesante. En otras palabras, cambian su autohabla de *Esto es aburrido.* a *Me pregunto si podría...?*

Puedes emplear la misma estrategia en tu vida laboral notando el lenguaje que usas para pensar en cosas que ya te interesan. *¿Cómo...? ¿Por qué...? ¿Me pregunto...?* y dibujando en él cuando necesitas ser curioso. A continuación, da un paso para responder a una pregunta que te has hecho: lee un artículo, consulta a un experto, encuentra a un profesor, únete a un grupo, lo que te parezca más fácil.

Recientemente trabajé con una abogada corporativa cuyo bufete le había ofrecido un trabajo más grande que requería conocimiento del derecho laboral, un área que ella consideraba como «el aspecto más aburrido de la profesión jurídica». En lugar de intentar convencerla de lo contrario, le pregunté por qué tenía curiosidad y por qué. «Bailando swing», dijo. «Estoy fascinado por su historia. Me pregunto cómo se desarrolló, y si fue una respuesta a la depresión— es una forma de arte tan feliz. Observo grandes bailarines y pienso en por qué hacen ciertas cosas».

## Cambio de la narrativa interna

INCOMPRENSIVO  
HABLAR DE SÍ  
MISMO

APOYO  
HABLAR DE  
SÍ MISMO

No necesito  
hacerlo.  
Aprende esto.



¿Cómo sería  
mi futuro si  
lo hiciera?

Ya estoy bien en  
esto.



¿De verdad?  
¿Cómo  
comparo con  
mis  
compañeros?

Esto es aburrido.



Me pregunto  
por qué  
otros lo  
encuentran  
interesante.

Soy terrible en  
esto.



Estoy  
cometiendo  
errores de  
principiante,  
pero  
mejoraré.

Le expliqué que su «lenguaje curioso» podría aplicarse a la legislación laboral. «Me pregunto cómo alguien podría encontrarlo interesante?» dijo en broma. Le dije que en realidad era un buen lugar para empezar. Comenzó a pensar en voz alta sobre posibles respuestas («Tal vez algunos abogados lo ven como una forma de proteger tanto a sus empleados como a sus empresas...») y luego propuso algunas otras preguntas curiosas («¿Cómo podría saber más sobre esto hacerme un mejor abogado?»).

Pronto se quedó lo suficientemente intrigada como para conectarse con un colega que tenía experiencia en derecho laboral. Ella le preguntó qué le pareció interesante al respecto y cómo había

Desde «Aprender a aprender»,  
marzo de 2016

© HBR.ORG

Encuentra este y otros gráficos HBR en  
nuestra Biblioteca Visual>

adquirido sus conocimientos, y sus respuestas suscitaron otras preguntas. En los meses siguientes aprendió lo que necesitaba saber para ese aspecto de su nuevo papel.

La próxima vez que se le pida que aprenda algo en la oficina, o sienta que debería porque sus colegas lo están haciendo, ámate a hacer y responder algunas preguntas curiosas al respecto. *¿Por qué los demás están tan entusiasmados con esto? ¿Cómo podría esto hacer mi trabajo más fácil?* y luego buscar las respuestas. Necesitarás encontrar solo una cosa sobre un tema «aburrido» que despierte tu curiosidad.

## **Vulnerabilidad**

Una vez que nos volvemos buenos o incluso excelentes en algunas cosas, rara vez queremos volver a ser *no* bueno en otras cosas. Sí, ahora nos enseñan a abrazar la experimentación y el «fracaso rápido» en el trabajo. Pero también nos enseñan a jugar con nuestras fortalezas. Así que la idea de ser malo en algo durante semanas o meses; sentirse incómodo y lento; tener que preguntar preguntas «tontas», «No sé de qué estás hablando»; y necesitar guía paso a paso una y otra vez es extremadamente aterradora. Los grandes estudiantes se permiten ser lo suficientemente vulnerables como para aceptar ese estado principiante. De hecho, se vuelven razonablemente cómodos en ello, manejando su autohabla.

Generalmente, cuando intentamos algo nuevo y lo hacemos mal, pensamos pensamientos terribles: *Odio esto. Soy un idiota. Nunca lo haré bien. ¡Esto es tan frustrante!* Esa estática en nuestro cerebro deja poco ancho de banda para aprender. La mentalidad ideal para un principiante es vulnerable y equilibrada: *Voy a ser malo en esto para empezar, porque nunca lo he hecho antes. Y sé que puedo aprender a hacerlo con el tiempo.* De hecho, los investigadores Robert Wood y Albert Bandura fundar a finales de la década de 1980 que cuando se



alienta a la gente a esperar errores y aprender de ellos al principio del proceso de adquisición de nuevas habilidades, el resultado es «un mayor interés, persistencia y un mejor rendimiento».

Conozco a un gerente de ventas senior de los Estados Unidos que recientemente fue intervenido para dirigir la región Asia-Pacífico para su compañía. Estaba teniendo dificultades para acostumbrarse a vivir en el extranjero y trabajar con colegas de otras culturas, y respondió apoyándose en su experiencia en ventas en lugar de reconocer su estatus de principiante en el nuevo entorno. Le ayudé a reconocer su resistencia a ser un novato cultural, y fue capaz de cambiar su auto-habla de *Esto es tan incómodo. Me concentraré en lo que ya sé. a Tengo mucho que aprender sobre las culturas asiáticas. Soy un estudio rápido, así que podré recogerlo.* Me dijo que era un alivio inmediato: simplemente reconocer su condición de novato lo hizo sentir menos tonto y más relajado. Comenzó a hacer las preguntas necesarias, y pronto fue visto como abierto, interesado, y comenzando a entender su nuevo entorno.

La capacidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos de forma rápida y continua es crucial para el éxito en un mundo de rápidos cambios. Si actualmente no tienes la aspiración, la autoconciencia, la curiosidad y la vulnerabilidad para ser un aprendiz efectivo, estas sencillas herramientas pueden ayudarte a llegar allí.

A version of this article appeared in the March 2016 issue (pp.98–101) of *Harvard Business Review*.



**Erika Andersen** is the founding partner of Proteus International and the author of *Growing Great Employees*, *Being Strategic*, *Leading So People Will Follow*, and the forthcoming *Be Bad First*.

---

**Por favor, responda unas pocas preguntas para ayudarnos a mejorar nuestras traducciones.**

¿Desea aprender más acerca de estas traducciones? Diríjase a las preguntas frecuentes.

¿Cómo calificaría esta traducción?

Pobre

Adecuada

Excelente



¿Cómo describiría su **nivel de lectura y escritura** en español?

Nulo

2

3

4

Idioma nativo o  
bilingüe



¿Cómo describiría su **nivel de lectura y escritura** en inglés?

Idioma nativo o

## This article is about **MANAGING YOURSELF**

 Follow This Topic

Related Topics: [Creativity](#) | [Emotional Intelligence](#)

## Comments

Leave a Comment

Post Comment

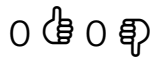
## 14 COMMENTS

---

vijay kumar kansal 2 years ago

Beautiful and meaningful article making lot of sense why some people learn and some do not. In my school they had a logo" ASPIRE AND ACHIEVE" which inspired students to aspire for the things and then work on them to achieve what ever they aspired to achieve. Those who aspired achieved of course with hard work became lucky ones and those who did not do their part they never achieved what they just aspired and considered others lucky.

↩ Reply



▼ [Join The Conversation](#)

---

## POSTING GUIDELINES

We hope the conversations that take place on HBR.org will be energetic, constructive, and thought-provoking. To comment, readers must sign in or register. And to ensure the quality of the discussion, our moderating team will review all comments and may edit them for clarity, length, and relevance. Comments that are overly promotional, mean-spirited, or off-topic may be deleted per the moderators' judgment. All postings become the property of Harvard Business Publishing.